

кошти, щоб забезпечити погашення кредиту та відсотків за його користування. Незважаючи на те, що основною тенденцією на ринку довгострокового кредитування у 2008 році було уповільнення темпів зростання довгострокових кредитів, фактичні дані свідчать про поступове збільшення частки довгострокового кредитування у активних операціях банку: на початок 2009 року частка довгострокових кредитів у загальних активах банку складала більше половини від активних операцій, а саме 52%, що на 5% більше, ніж на кінець 2007 року – 47% відповідно [3].

Висновки. Сучасний стан банківської системи України і прогнози розвитку на найближче майбутнє змушує усвідомити актуальність злиття комерційних банків зі страховими компаніями, що може стати для комерційних банків єдиним надійним засобом збереження власних конкурентних позицій на ринку фінансових послуг в умовах кризи [4]. Розвиваючи цю концепцію фінансового посередництва, його учасники створюють спільну ідеологію діяльності на фінансовому ринку, впроваджують спільну корпоративну культуру, здійснюють погоджену маркетингову й фінансову політику. Подібна діяльність призводить до конкурентних переваг як об'єднання в цілому, так і окремо взятих компаній, що входять у дане об'єднання, адже комерційні банки передають власні ризики страховикам, забезпечують собі додаткові гарантії стійкості та надійності, модифікують власні інвестиційні продукти, роблячи їх гнучкішими та привабливішими для клієнтів, а страхові компанії, інвестиційні та пенсійні фонди не лише вдосконалюють свої інноваційні технології, створюючи чи адаптуючи страхові продукти та пенсійні схеми для спільних продажів, а й одержують фактичний доступ до широкої клієнтської бази банків, що сприяє розвитку бізнесу грошового та фінансового посередництва.

Список літератури

1. Співак Л., Каракулова І. Функціонування та взаємодія банківських та небанківських фінансових інститутів в Україні // Вісник НБУ. – 2006. – № 7. – С. 46–48.
2. Руденко М.О. Аналіз діяльності банків України у сфері фінансових інвестицій // ISSN 1562-0905 Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 119–124.
3. Бодрецький М. Проблеми довгострокового кредитування // Банківська справа. – 2006. – № 4. – С. 85–93.
4. Грищенко Р. Тенденції банківського бізнесу: злиття банків, страхових компаній та пенсійних фондів // Вісник НБУ. – 2004. – Лютий. – С. 15-17.

Одержано 28.04.10

А.С. Златопольська, студ. гр. МЕ-09, А.О. Чернишова, доц., канд. іст. наук
Кіровоградський національний технічний університет

Деякі управлінські аспекти ведення переговорів

Проблематика переговорного процесу носить суто прикладний характер. Вона користується широким попитом при вирішенні цілком конкретних ситуацій, у яких спостерігається зіткнення інтересів двох або більшого числа сторін. Щоб знайти оптимальне рішення, потрібно мати визначені знання в області підготовки і проведення ділових переговорів. Зіткнення точок зору, думок, позицій – дуже часте явище виробничого і громадського життя. Щоб виробити вірну лінію поведінки в переговорному процесі, дуже корисно знати що таке ділові переговори, основні етапи

ділових переговорів і їх специфіку, стратегію і тактику взаємодії в переговорах і багато чого іншого. Уміння професійно провести переговори підвищує культуру спілкування і забезпечує ріст як усього підприємства або фірми в цілому, так і кожного співробітника окремо.

Для того, щоб вести переговори, необхідно зрозуміти, що вони з себе представляють. Переговори – це вид спільної з партнером діяльності, як правило, спрямованої на вирішення проблеми. Вони завжди припускають, принаймні, двох учасників, інтереси яких частково збігаються, а частково – розходяться. В інших випадках ми маємо справу зовсім з іншими видами взаємодії. При повному збігу

© А.С. Златопольська, А.О. Чернишова, 2010

інтересів сторін обговорення не потрібно, учасники просто переходять до співробітництва. При повній їх розбіжності ми спостерігаємо в найбільш явному виді конкуренцію, змагання, протиборство, конфронтацію. Переговори – це факт нашого повсякденного життя, основний засіб одержати від інших людей те, чого ви хочете [4].

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити ті труднощі, що підстерігають нас на кожному з них. Основні етапи ділових переговорів:

а) етап аналізу. На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах і цілях. Особлива увага необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на ті реальні труднощі, що найбільш ймовірно виникнуть;

б) етап планування. На цій фазі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто врахувати, думкою програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси, перелік об'єктивних критеріїв ведення переговорів;

в) етап активної дискусії (суперечки). Найбільш динамічна фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніки. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникати поспішних рішень і свідомо недоцільних поступок. Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на наступні складові:

- 1) уточнення позицій
- 2) їх обговорення;
- 3) узгодження позицій.

г) етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди. Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних критеріях необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту).

Наприкінці переговорів ми вирішуємо наступні задачі: досягнення основної або в самому несприятливому випадку запасної (альтернативної) мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з партнером і його колегами; складання висновку переговорів, зрозумілого для всіх присутніх.

Переговори фактично відбуваються щодня в діловій сфері, в родині, і навіть у суді, але вести їх, як виявляється, нелегко. Існують три методи ведення переговорів: м'який, твердий і принциповий.[1]

М'який метод. М'яка за характером людина бажає уникнути особистого конфлікту і заради досягнення угоди охоче йде на поступки.

Твердий метод. Твердий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі, у якому сторона, що зайняла крайню позицію і завзято стоїть на своєму, одержить більше.

Метод принципів переговорів. Люди звичайно намагаються знайти компроміс між прагненням до власних цілей і бажанням зберігати гарні взаємини з навколишніми. Метод принципів переговорів означає твердий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Техніка проведення переговорів містить в собі:

- встановлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- сприяння своєю поведінкою мовної активності партнера;
- уміння виражати розуміння або схвалення;
- використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;
- уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій.

Основні елементи підготовки до переговорів:

- визначення предмета (проблем) переговорів;
- пошук партнерів для їх вирішення;
- з'ясування своїх інтересів та інтересів партнерів;
- розробка плану і програми переговорів;
- підбір фахівців до складу делегації;
- вирішення організаційних питань і оформлення необхідних матеріалів (документів, креслень, таблиць, діаграм, зразків пропонованих виробів і т.д.).

Хід переговорів укладається в наступну схему:

- початок бесіди;
- обмін інформацією;
- аргументація і контраргументація;
- вироблення і прийняття рішень;
- завершення переговорів.

Заслужують на увагу **п'ять основних правил налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах** і рекомендації з їх реалізації, пропоновані американськими фахівцями [2].

Раціональність. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.

Розуміння. Неуважність до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятих рішень.

Спілкування. Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, усе-таки постарайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

Вірогідність. Помилкова інформація послаблює силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.

Прийняття. Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте, відкриті для того, щоб довідатися про щось нове від партнера.

Найбільш плідними днями для переговорів вважаються вівторок, середа, четвер. Найбільш сприятливий час дня – через півгодини – година після обіду, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань. Сприятливе середовище для переговорів може бути створене взаємності від обставин: у вашому офісі,

представництві партнера або на нейтральній території (конференц-зал, пристосований для переговорів номер готелю, зал ресторану і т.д.).

Успіх переговорів багато в чому визначається умінням задавати питання й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для керування ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вам рішення.

Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність.

Негативний результат ділової бесіди або переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу. Прощання повинне бути таким, щоб у розрахунку на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Психологічні особливості завершення переговорів:

– **компроміс.** Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно. Угода на основі компромісів укладається в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх зрив буде мати для партнерів несприятливі наслідки;

– **консенсус.** Визначите, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію;

– **згода.** Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз уточнити всі питання, щоб переконатися, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені вирішенням проблем. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, висновки переговорів.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від його зовнішності і манери поведінки, на 30% - від того, як він говорить; і лише на 20% - від того, що він говорить [3].

"Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії" – затверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти, що дозволяють "відкривати серця" партнерів. Із 100 переговорів тільки 10 закінчуються спільним бажанням підтримувати надалі відносини, і лише в одному випадку – підписанням угоди (письмової або усної) [1].

Головним для успіху є уміння викликати довіру в слухачеві, постати перед ним компетентним, чесним, енергійним, приймаючим близько до серця його проблеми і турботи. Ваша імпровізація в процесі співбесіди повинна бути заснована на серйозній підготовці.

Узагальнюючи викладене, хотілося б ще раз підкреслити, що найважливішими передумовами успішного проведення переговорів є гарна підготовка, концентрація на предметі, прагнення виробити загальну позицію, дотримання інтересів та гнучкість.

Список літератури

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. - Новосибирск: 1989. – 164 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика/ Пер. с англ. - М.: Наука, 1991. – 160 с.
3. Дараховский И.С., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер. – М.: ИНФРА – М, 1992. – 212 с.
4. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Вікар, 2002. – 223 с.

Одержано 28.04.10